

УДК 658.5.012.03

**Н.М. ШМАТЬКО****ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Розглянуто та розкрито поняття гнучкості промислового підприємства, порівняно поняття гнучкості та адаптивності промислового підприємства України, тому що існуюча класифікація розкриває лише довгострокові аспекти гнучкості промислового підприємства, залишаючи поза увагою гнучкість як можливість термінової зміни. Таким чином запропонована нова класифікаційна ознака гнучкості – форма прояву, за якою виділити три її види: результативна, процесна і потенційна (потенціал гнучкості).

**Ключові слова:** гнучкість, адаптивність, промислове підприємство, конкурентоспроможність підприємства, класифікація, потенціал промислового підприємства

Рассмотрено и раскрыто понятие гибкости промышленного предприятия, проведено сравнение понятия гибкости и адаптивности промышленного предприятия Украины, поскольку существующая классификация раскрывает только долгосрочные аспекты гибкости промышленного предприятия, оставляя без внимания гибкость как возможность срочного изменения. Расширена существующая классификация гибкости предприятия за счет ведения нового вида гибкости, - оперативной - которая учит краткосрочные аспекты гибкости предприятия, не требующие проведения принципиальных изменений. Предложен новый классификационный признак гибкости - форма проявления, по которому выделены три ее вида: результативная, процессная и потенциальная (потенциал гибкости).

**Ключевые слова:** гибкость, адаптивность, промышленное предприятие, конкурентоспособность предприятия, классификация, потенциал промышленного предприятия

The concept considered and flexibility of an industrial enterprise. Compared to the concept of flexibility and adaptability of the industrial enterprises of Ukraine. The current classification reveals only the long-term aspects of industrial enterprise flexibility, leaving aside the possibility of flexibility as urgent change. For example, the setup of the production system to produce a product that is not new to the company. We offer flexibility and extend the classification of the enterprise by driving a new kind of flexibility - operational. Operational flexibility to allow for short-term flexibility aspects of the companies that do not require fundamental changes. A new classification sign of flexibility - a form of manifestation at which it divided into three types: productive, process and potential (potential flexibility). Found that the flexibility of an industrial enterprise can be expressed in three forms: productive, Process and potential. The effective form displays the actual result of a flexible enterprise that can be measured (eg, through the breadth of product range, which was actually produced now). The process reflects a form of opportunities for recycled restructuring processes for industrial enterprises. In our opinion, the potential flexibility of the enterprise can not be measured directly, because often the variety of outputs and ways to implement a particular business process can be characterized ultimate value. A measure of flexibility because of the potential factors flexibility of the company, similar to the diagnostic indicators.

**Keywords:** flexibility, adaptability, industrial enterprise, competitiveness of the enterprise, the classification, the potential of an industrial enterprise

**Вступ.** В сьогоднішніх умовах суттєво підвищилися рівень невизначеності й швидкість змін умов зовнішнього середовища України. Спроможність швидко пристосуватися до різкої зміни економічної ситуації стала ключовим фактором не лише ефективності діяльності, але й виживання як невеликих підприємств, так і гігантських корпорацій. Отже, проблема управління гнучкістю підприємства сьогодні набуває статусу ключової, і від ступеня її вирішення в науково-теоретичній і практичній площині значною мірою залежить стан не лише окремого підприємства, але також галузей і економічних систем окремих країн та регіонів [1].

Умови та специфіка господарювання вітчизняних підприємств вказує на систематичну необхідність прийняття зважених рішень щодо стратегії подальшого розвитку суб'єктів діяльності та змін, які є головним рушійним фактором розвитку промислових підприємств України.

Проблематика вибору вірного стратегічного рішення щодо напрямків розвитку промислового підприємства постійно ускладнюється, і пояснюється це тим, що змінюваність бізнес-середовища невинно зростає та втрачає минулу циклічність та прогнозованість. Хоча врахування факторів зовнішнього макро- та мікросередовища та пошук шляхів ефективної взаємодії з ним є головним підґрунтям забезпечення стратегічної стійкості будь-якого сучасного підприємства [2].

Зміни, що відбуваються в сучасній економіці, мають п'ять важливих рис [4, с. 11; 5, с. 42 – 43]:

– повсюдність – зміни спостерігаються у будь-

якій галузі економіки, сфері суспільного життя; немає сфери, «захищеної» від несподіваних, швидких змін;

– постійний характер – зміни відбуваються безупинно, безперервно і стають нормою;

– зростаюча швидкість, чому сприяє прискорення темпів НТР, глобалізація економіки;

– непередбачуваність – зміни відбуваються у неочікуваний час, в неочікуваних напрямках і аспектах, а отже, стандартні, заздалегідь приготовані способи вирішення проблем стають неефективними, і навіть дуже успішне підприємство не застраховане від банкрутства у найближчому майбутньому;

– комплексний характер – часто зміни стосуються кількох аспектів зовнішнього середовища одночасно, а отже, для пристосування до змін підприємству недостатньо вжити часткових засобів, спрямованих на зміну лише одного параметра діяльності;

– кардинальність, яка іноді вимагає не просто вдосконалити діяльність підприємства, а повністю змінити модель ведення бізнесу.

В таких умовах твердження Ч. Дарвіна відносно умов виживання біологічних видів стає справедливим і для підприємств: «Виживає не найсильніший чи найрозумніший вид, а той, що найкраще пристосовується до змін».

**Постановка задачі.** Згідно з концепцією стратегічного управління підприємством, що являє собою закономірний результат розвитку західної економічної думки, виживання й успіх підприємства можуть бути забезпечені лише за умови його гнучкого пристосування до умов зовнішнього

середовища, що стрімко змінюються. Отже, проблема управління гнучкістю підприємства в західній економічній літературі частіше розглядається в контексті та як складова проблем стратегічного управління [7]. Крім того, багато уваги приділяється ролі гнучкості в процесі розробки й використання програмного забезпечення й інформаційних технологій управління промисловими підприємствами.

Вітчизняна економічна наука активно зацікавилася проблемами гнучкості лише у 80-ті роки ХХ сторіччя. В умовах планової економіки рівень нестабільності зовнішнього середовища підприємств був значно нижчим, ніж у країнах з ринковою економічною системою, зміни попиту не мали такого значний вплив на ефективність діяльності підприємств, а їхній організаційно-технічний розвиток значною мірою планувався та фінансувався на рівні відповідних міністерств і відомств. Отже, в таких умовах актуальності набули лише техніко-технологічні аспекти гнучкості підприємства, тобто гнучкість його виробничої системи, або гнучкість виробництва [6, 8].

Л. Ю. Ліщинський визначає гнучкість виробництва як можливість змінювати процес обробки [9, с. 9]. Отже, наявність самої лише можливості змінювати виробничий процес є, на думку вченого, достатньою умовою для того, щоб вважати його гнучким. Натомість С. М. Глаголев, узагальнюючи уявлення про сутність гнучкості виробничої системи, що сформувалися за умов планової економіки, визначає її як «можливість переорієнтації виробничої системи без докорінної зміни матеріально-технічної бази», або, іншими словами, як «можливість і швидкість її переорієнтації як реакції на зміни» [10, с. 12]. Не зважаючи на те, що вчений майже ототожнює два наведені визначення, на нашу думку, вони суттєво відрізняються одне від одного. Адже в першому з них під гнучкістю розуміється лише тільки можливість переорієнтації виробничої системи, тоді як у другому – можливість і швидкість. Лише у першому визначенні ставиться умова, що така переорієнтація має бути забезпечена з використанням наявної матеріально-технічної бази, і тим самим з області гнучкості виключаються способи переорієнтації, що передбачають докорінну зміну матеріально-технічної бази. І нарешті, лише друге визначення акцентує на реактивному характері гнучкості виробничої системи.

Сам С. М. Глаголев визначає гнучкість виробничої системи як її «здатність реагувати на зовнішні обурюючі дії, уникаючи повної структурної перебудови або руйнування системи» [10, с. 3]. Отже, вчений підкреслює, що гнучкість виробничої системи

- пов'язана лише з можливістю (без урахування швидкості) певних змін у такій системі;
- має реактивний характер;
- є реакцією лише на зовнішні зміни;
- має місце лише в тих випадках, коли зміни не викликають повної структурної перебудови або руйнування системи.

**Мета дослідження.** Розглянути та

проаналізувати теоретичні та практичні положення факторів формування гнучкості промислових підприємств України та визначити поняття гнучкості та адаптивності промислових підприємств.

На відміну від української економічної науки часів планової економіки, в західній економічній літературі проблеми гнучкості промислового підприємства розглядаються не лише у виробничому аспекті. Промислове підприємство сприймається як відкрита система, а отже, успішна його діяльність можлива лише при відповідності всіх найважливіших елементів внутрішнього середовища зовнішнім умовам, при цьому процес приведення елементів внутрішнього середовища до умов зовнішнього може носити не лише реактивний, але й активний характер [7].

**Аналіз стану питання.** Власне поняття «гнучкість підприємства» у сучасній економічній науці трактується неоднозначно.

О. В. Грачов під гнучкістю підприємства розуміє спроможність суб'єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні підприємством, для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності своєї діяльності [11, с. 5]. Отже, автор вважає, що гнучкість підприємства проявляється лише у спроможності оновлювати номенклатуру продукції як основний «вихід» системи. При цьому вчений розглядає гнучкість підприємства як інструмент підвищення його прибутковості й конкурентоспроможності.

В. В. Гармаш визначає гнучкість підприємства як можливість відкритої соціально-економічної системи оптимізувати власну структуру у відповідь на швидкі й неочікувані зміни, забезпечуючи при цьому прибутковість, конкурентоспроможність і постійне збільшення доданої вартості [12]. Вчений пов'язує гнучкість підприємства з його спроможністю оптимізувати власну структуру, що, на наш погляд, є звуженням поняття гнучкості. Адже певні зміни, наприклад, оновлення номенклатури продукції, можуть не потребувати структурних змін підприємства. Крім того, приводом для прояву гнучкості вчений вважає швидкі й неочікувані зміни, а з цього виходить, що перетворення, які підприємство спроможне здійснити під впливом прогнозованих змін, не свідчать про його гнучкість.

В. В. Гармаш, як і О. В. Грачов, наголошує, що гнучкість підприємства має забезпечувати його прибутковість, конкурентоспроможність, а, за В. В. Гармашем – ще й збільшення доданої вартості. На нашу думку, це знов-таки є звуженням проблеми, адже кожне підприємство ставить перед собою широкий спектр цілей, основні з яких відбиває його місія, і досягнення кожної з цілей підприємства потребує його гнучкості. Крім того, в певні періоди часу, наприклад, в період економічної кризи, при збільшенні інтенсивності конкуренції або інвестуванні в нематеріальні активи, підприємство може цілеспрямовано зменшувати прибуток чи створювану додану вартість. Але такі дії підприємства, на нашу думку, не свідчать про зменшення рівня його гнучкості.

Самочкін В.М. також сприймає гнучкість підприємства лише у виробничій площині і підкреслює, що гнучкість проявляється за умови відсутності необхідності докорінних змін у стані виробничих фондів підприємства. Доречним, на наш погляд, є пов'язування гнучкості підприємства з досягненням основних цілей його діяльності.

Отже, виходячи з визначення Й. Бербнер та П. Рейбі, реакція підприємства на будь-які інші зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі не відносить до площини його гнучкості.

С. М. Глаголев визначає гнучкість підприємства як його спроможність своєчасно і з найменшими витратами реагувати на зміни середовища, головними серед яких в умовах конкуренції необхідно визнати зміни вимог і вподобань споживачів [10, с. 10]. Таке тлумачення гнучкості підприємства при спробі його практичного застосування неодмінно створить проблему визначення того, чи є витрати, пов'язані з реагуванням на зміни середовища, найменшими з можливих. Крім того, на нашу думку, якщо такі витрати не є найменшими з можливих, це не може бути приводом для того, щоб вважати аналізоване підприємство негнучким.

Б.М. Жуков визначає гнучкість підприємства як його спроможність сприймати нововведення й адаптуватися до нових умов функціонування без порушення власної цілісності, а також перебудовувати параметри діяльності підприємства під впливом змін зовнішніх або внутрішніх умов з метою конкурентоспроможного розвитку та створення максимальної доданої вартості на базі використання сучасного інноваційного інструментарію [13, с. 10 – 11]. Б. М. Жуков відзначає реакційний характер гнучкості підприємства, називаючи її «функцією відклику».

Ми вважаємо, що слід погодитися з Б. М. Жуковим у тому, що гнучкість підприємства проявляється у реакції на зміни не лише зовнішніх, але й внутрішніх умов. Адже певні елементи внутрішнього середовища підприємства (цілі, стратегія, техніка, персонал тощо) можуть змінюватися і потребувати змін у інших елементах і підсистемах підприємства, що, у свою чергу, вимагає гнучкості підприємства як складної системи. У такому випадку можна погодитися з Б. М. Жуковим й іншими вченими, які підкреслюють реакційний характер гнучкості підприємства, адже гнучкість підприємства в будь-якому випадку пов'язана із впливом певних сил (зовнішніх чи внутрішніх) і є реакцією на їхню дію.

«Підприємство в реальному часі», за визначенням М. Хагоса, стосується промислового підприємства, яке реагує на зміни у зовнішньому середовищі майже миттєво, у режимі «реального часу». Як визначає вчений, між цими поняттями існують тонкі відмінності, але схожості набагато більше.

У тлумачному словнику С. І. Ожегова поняття «гнучкий» має кілька значень [14, с. 116]:

- 1) такий, що легко згибається, пружний;
- 2) такий, що змінюється у своєму русі, багатий

відтінками;

3) спроможний тверезо оцінити обстановку, обставини й пристосуватися до них.

У свою чергу, поняття «пружний» теж має кілька значень:

- 1) сильний і плавний;
- 2) твердий, але такий, що піддається на стиснення;
- 3) такий, що приймає первісну форму після закінчення дії зовнішніх сил.

Отже, спираючись на тлумачення, надані С. І. Ожеговим, можна виділити кілька властивостей, що притаманні гнучкості підприємства:

- спроможність легко змінюватися;
- спроможність пристосовуватися до обставин, що змінюються;
- спроможність приймати первісний стан після припинення дії сил, що викликали необхідність змін, тобто оборотності змін.

**Виклад загального матеріалу дослідження.** На нашу думку, оборотність змін є важливою властивістю гнучкості промислового підприємства, і саме цю властивість намагалися відмітити вітчизняні та іноземні вчені, що визначали гнучкість підприємства як його спроможність провадити певні зміни без докорінної зміни основних виробничих фондів. Адже докорінна зміна основних виробничих фондів не дозволила би підприємству повернутися до первісного стану, тобто є необоротним процесом через значну його капіталоємкість. У той же час, акцентуючи увагу на питанні недопущення докорінної зміни основних виробничих фондів, вчені звужують проблему, переводячи її у виробничу сферу.

Зважаючи на вищесказане, ми пропонуємо визначити гнучкість підприємства як його спроможність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі шляхом оборотного переходу у відповідний стан для забезпечення реалізації цілей його діяльності.

Близьким за змістом до гнучкості є поняття «адаптивність». Прагнучи розмежувати ці два поняття, Д. Гілмор [15] наголошує, що гнучкість (agility) стосується відносно короткотермінового періоду, тоді як адаптивність (adaptability) має, скоріше, стратегічну орієнтацію.

Не критикуючи кожний з означених підходів, відмітимо, що загальною їх рисою є виділення у якості критеріїв розмежування адаптивності й гнучкості: глибини, а отже, й поворотності змін на підприємстві; джерела змін; наявність «бази альтернативних станів» системи.

Так, адаптивність характеризує спроможність промислового підприємства до більш глибоких і, в деяких випадках, безповоротних, змін. Адаптація до умов середовища, що змінюються, може передбачати часткову чи повну заміну основних фондів, продукції, що випускається або навіть зміну профілю діяльності. У той же час, гнучкість передбачає спроможність підприємства «переключатися» між альтернативними варіантами функціонування, з можливістю при необхідності обрати будь-який стан

необмежену кількість разів.

Адаптація має місце у випадку змін у зовнішньому середовищі, адже первинне значення цього терміну – пристосування організму до змін у зовнішньому середовищі. У той же час, гнучкість проявляється при змінах як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Так, заплановані зміни, пов'язані, наприклад, з установленням нових цілей, також вимагають гнучкості підприємства, але не вимагають адаптивності.

В сучасній економічній науці існує класифікація гнучкості підприємства. Так, за ознакою масштабу виділяють стратегічну й тактичну гнучкість промислового підприємства. Стратегічна гнучкість визначає значущість можливих капіталовкладень, ефекти, обсяги й час реконструкції (реструктуризації) підприємства за наявності необхідності до кардинальних змін у довготривалій перспективі для забезпечення відповідності потенційним вимогам зовнішнього середовища й наявності потенційних ключових факторів успіху.

Тактична гнучкість визначає час, необхідний промислового підприємству для засвоєння нового виробу чи реконструкції (створення) нового виробництва, пов'язаного з нагальними змінами у техніці, попиті, та технології.

На нашу думку, існуюча класифікація розкриває лише довгострокові аспекти гнучкості промислового підприємства, залишаючи поза увагою гнучкість як можливість термінової зміни, наприклад, переналагодження виробничої системи для виробництва виробу, що не є новим для підприємства. Тому ми пропонуємо розширити існуючу класифікацію гнучкості підприємства за рахунок ведення нового виду гнучкості, – оперативної – яка врахує короткострокові аспекти гнучкості підприємства, що не потребують проведення принципових змін.

І. Ансофф [7, с. 118 – 120] виділяє оборонну та наступальну гнучкість. Оборонна гнучкість, на думку вченого, спрямована на забезпечення економічної безпеки, мінімізацію негативних явищ у зовнішньому середовищі, а отже, має реактивний характер. Наступальна ж гнучкість носить активний (проактивний) характер і спрямована на підвищення ефективності інновацій.

О. В. Грачов вважає, що гнучкість підприємства може бути внутрішньою і зовнішньою [11, с. 6]. Різниця між означеними видами гнучкості полягає в тому, що внутрішня гнучкість формується факторами, які виникають у внутрішньому середовищі підприємства, а зовнішня – відповідно у зовнішньому. Два названих види гнучкості не є альтернативними – скоріше, вони репрезентують дві групи факторів, які разом забезпечують гнучкість підприємства.

**Результати дослідження.** Ми вважаємо, що гнучкість промислового підприємства може виражатися у трьох формах: результативній, процесній і потенційній. Результативна форма відображає фактичний результат гнучкої діяльності підприємства, який можна виміряти (наприклад,

через широту асортименту продукції, що фактично була вироблена підприємством). Процесна форма відображає наявність можливостей для оборотної перебудови процесів промислового підприємства.

Потенціал гнучкості, відображає можливості підприємства до гнучкої поведінки (наприклад, можливості підприємства з виготовлення різних товарів). А отже, потенціал гнучкості підприємства і власне гнучкість є різними, хоча й пов'язаними економічними сутностями. У такому випадку доцільно застосувати процедуру уточнення складу показників оцінки потенціалу гнучкості підприємства. Але, на нашу думку, у будь-якому разі не слід до складу показників прибутковості включати показник рентабельності власного капіталу в силу його суперечливості. Адже при наявності у складі власного капіталу підприємства непокритих збитків минулих періодів (така ситуація характерна для значної частини українських підприємств) його розмір може бути суттєво знижений, що у свою чергу призводить до завищення значення показника рентабельності власного капіталу [3].

**Висновки.** Таким чином, ми можемо запропонувати нову класифікаційну ознаку гнучкості – форма прояву, за якою виділити три її види: результативна, процесна і потенційна (потенціал гнучкості) [1].

Класифікацію гнучкості підприємства з урахуванням наших пропозицій наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Класифікація гнучкості підприємства

Класифікаційна ознака	Види гнучкості
Масштаб	Стратегічна Тактична Оперативна
Характер	Якісна Кількісна
Спрямованість	Оборонна Наступальна
Джерело факторів гнучкості	Внутрішня Зовнішня
Форма прояву	Результативна Процесна Потенційна

На нашу думку, потенціал гнучкості прямо виміряти неможливо, адже нерідко різноманітні виходи і способів реалізації певного бізнес-процесу не може бути охарактеризоване кінцевою величиною. Отже, ми пропонуємо вимірювати потенціал гнучкості через фактори гнучкості підприємства, за аналогією з діагностичними показниками [5].

#### Список літератури

1. Лепейко, Т. І. Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості: монографія / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматко. - Харків : УПА. - 2012. - 221 с.
2. Гусева, О. Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві / О. Ю. Гусева // Вісник ДНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки. 7. – №4. – 2013. – С. 73-80.
3. Шматко Н. М. Рекомендації щодо оцінки складових фінансового потенціалу гнучкості машинобудівного підприємства / Н. М. Шматко // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. –

Харків : НТУ „ХПІ”. – 2011. – № 25. – С. 79-85.

4. Котельников В. Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В. Ю. Котельников. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с.
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
6. Лепейко Т.І. Розрахунок індексів гнучкості бізнес-процесів промислових підприємств / Т.І. Лепейко, М.С. Пантелєєв // Бізнес-інформ. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. – С. 180-183.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф : науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика. – 1989. – 519 с.
8. Васильев В. Н. Организация, управление и экономика гибкого интегрированного производства в машиностроении / В.Н.Васильев. – М.: Машиностроение, 1986. – 311 с.
9. Гибкие производственные системы Японии / Пер. с яп. А. Л. Семенова; Под ред. Л. Ю. Лишинского. – М.: Машиностроение, 1987. – 232 с.
10. Глаголев С. Н. Формирование экономического механизма гибкого развития промышленного предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность. – Белгород, 2002. – 180 с.
11. Грачев А. В. Теоретические предпосылки развития гибкости предприятия / А. В. Грачев // Управление развитием. – 2005. № 1. – С. 101-106.
12. Гармаш В. В. Особенности управления гибкостью предприятия: Материалы докладов XIV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» / отв. ред. И. А. Алешковский, П. Н. Костылев [Электронный ресурс]. – М.: Издательский центр Факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
13. Жуков Б. М. Инновационное обеспечение гибкого развития промышленных предприятий: теория, инструментарий, реализация: Автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность / Б. М. Жуков. – Краснодар, 2007. – 53 с.
14. Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 57000 слов / Под ред. докт. филол. наук, проф. Н. Ю. Шведовой. – 14-е изд., стереотип. – М.: Рус. яз., 1982. – 816 с.
15. Gilmore D. A «Triple-A» Supply Chain. Is now the time to develop a «Triple-A» supply chain? / Dan Gilmore // Supply Chain Digest. – 2009. – April 23, <http://www.scdigest.com/assets/FirstThoughts/09-04->

#### References (transliterated)

1. Lepeyko, T. I. *Teoretyko-metodychni zasady upravlinnya pidpryyemstvom: zabezpechennya hnuchkosti: monohrafiya* / T. I. Lepeyko, N. M. Shmat'ko. - Kharkiv: UIPA. - 2012. - 221 s.
2. Husyeva, O. YU. *Udoskonalennya metodiv Prynyattya RISHEN' u protsesi upravlinnya stratehichnimi zminami na pidpryyemstvi* / O. YU.

Husyeva // Visnyk DNUET im. Mykhayla Tuhan-Baranovs'koho. Ser.: Ekonomichni nauky. 7. - No4. - 2013. - S. 73-80.

3. Shmat'ko N. M. *Rekomendatsiyi otosytel'no OTSINKY skladovyykh finansovoho potentsialu hnuchkosti mashinobudivnoho pidpryyemstva* / N. M. Shmat'ko // Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KHPI": zb. nauk. pr. Tematychni. vyp. : Tekhnichnyy prohres y efektyvnist' vyrobnystva. - Kharkiv: NTU "KHPI". - 2011. - No 25. - S. 79-85.
4. Kotel'nykov V. YU. *Novi biznes-modeli dlya novoyi epokhy shvydkykh zmin, rukhomykh innovatsiyamy* / V. YU. Kotel'nykov. - Moscow: Eksmo, 2007. - 96 s.
5. Khammer M. *Reinzhyrnyhkorporatsiyi: Manifest revolyutsiyi v biznesi* / M. Khammer, D. Champi; prov. z anhl. YU. E. Kornilovych. - M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2006. - 287 s.
6. Lepeyko T.I. *Rozrakhunok indeksiv hnuchkosti biznes-protsesiv promyslovykh pidpryyemstv* / T.I. Lepeyko, M.S. Pantelyeyev // Biznes-inform. - Kharkiv: VD «ІНЖЕК», 2012. - S. 180-183.
7. Ansoff I. *Stratehichne upravlinnya*: Zmensh. prov. z anhl. / I. Ansoff: nauch. red. i avt. predysl. L. I. Yevenko. - M.: Ekonomika. - 1989. - 519 s.
8. Vasyly'ev V. N. *Orhanizatsiya, upravlinnya ta ekonomika hnuchkoho intehrovanooho vyrobnystva v mashynobuduvanni* / V.N.Vasil'ev. - Moscow: Mashynobuduvannya, 1986. - 311 s.
9. *Hnuchki vyrobnychi systemy Yaponiyi* / Per. z yap. A. L. Semenova; Pid red. L. YU. Lishchyns'koho. - Moscow: Mashynobuduvannya, 1987. - 232 s.
10. Hlaholyev S. N. *Formuvannya ekonomichnoho mekhanizmu hnuchkoho rozvytku promyslovoho pidpryyemstva*: Avtoref. dys. ... Kand. ekon. nauk: 08.00.05. - Ekonomika i upravlinnya narodnym hospodarstvom: ekonomika, orhanizatsiya i upravlinnya pidpryyemstvamy, haluzyamy, kompleksamy - promyslovist'. - Bilhorod, 2002. - 180 s.
11. Hrachov A. V. *Teoretychni peredumovy rozvytku hnuchkosti pidpryyemstva* / A. V. Hrachov // Upravlinnya rozvytku. - 2005. No 1. - S. 101-106.
12. Harmash V. V. *Osoblyvosti upravlinnya hnuchkisty pidpryyemstva*: Materialy dopovidey XIV Mizhnarodnoyi konferentsiyi studentiv, aspirantiv i molodykh vchenykh «Lomonosov» / vidp. red. I. A. Aleshkovskyy, P. N. Kostyl'ov [Elektronnyy resurs]. - Moscow: Vydavnychyy tsentr Fakul'tetu zhurnalistyky MDU im. M.V. Lomonosova, 2007. - 1 elektron. opt. dysk (CD-ROM).
13. Zhukov B. M. *Innovatsiyne zabezpechennya hnuchkoho rozvytku promyslovykh pidpryyemstv: teoriya, instrumentariy, realizatsiya*: Avtoref. dys. ... Dokt. ekon. nauk: 08.00.05. - Ekonomika i upravlinnya narodnym hospodarstvom: ekonomika, orhanizatsiya i upravlinnya pidpryyemstvamy, haluzyamy, kompleksamy - promyslovist' / B. M. Zhukov. - Krasnodar, 2007. - 53 s.
14. Ozhegov S. I. *Slovyk roshys'koyi movy*: Ok. 57000 sliv / Za red. dokt. filol. nauk, prof. N. YU. Shvedovoyi. - 14-e yzd, stereotyp. - Moscow: Ros. Yaz., 1982. - 816 s.
15. Gilmore D. A «Triple-A» Supply Chain. Is now the time to develop a «Triple-A» supply chain? / Dan Gilmore // Supply Chain Digest. – 2009. – April 23, <http://www.scdigest.com/assets/FirstThoughts/09-04->

Поступила (received) 06.11.2016

#### Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

**Фактори формування гнучкості промислових підприємств України / Н.М. Шматко** // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. – 2016. – № 28(1200) – С. 100-104. Бібліогр.: 15 назв. – ISSN 2519-4461

**Факторы формирования гибкости промышленных предприятий Украины / Н.М. Шматко** // Вестник Национального технического университета „Харьковский политехнический институт» (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. – 2016. – № 27(1200) – С. 100-104. Библиогр.: 15 назв. – ISSN 2519-4461

**Factors forming gubkosty industrial enterprises of Ukraine / NM Shmatko** // Bulletin of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences). – Kharkiv: NTU "KhPI". - 2016. - № 28(1200) - P. 100-104. Bibliogr.: 15. – ISSN 2519-4461

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Шматко Наталія Михайлівна** - кандидат економічних наук, доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, доцент кафедри "Менеджменту", тел.: 066-155-39-73, e-mail: shmatko\_n@mail.ru.

**Шматко Наталья Михайловна** - кандидат экономических наук, доцент, Украинская инженерно-педагогическая академия, доцент кафедры «Менеджмента», тел.: 066-155-39-73, e-mail: shmatko\_n@mail.ru.

**Shmatko Natalia** - PhD, Associate Professor, Ukrainian Academy of Engineering pedagogicheskaya, associate professor of "Management", tel.: 066-155-39-73, e-mail: shmatko\_n@mail.ru.